OCTOBRE 2005 Synthèses



ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

Les lignes directrices de l'OCDE pour la gestion des conflits d'intérêts dans le service public

Introduction

Le conflit d'intérêts est récemment devenu une question centrale du débat public mondial, ne se limitant plus au seul secteur privé mais touchant de plus en plus le secteur public. La suppression des frontières entre les secteurs public et privé, comme l'illustrent la privatisation des services, les partenariats public-privé, les échanges de personnel par exemple, a créé des zones grises et des opportunités de corruption. Les conflits entre les intérêts personnels des agents publics et leurs obligations publiques se sont multipliés, notamment en raison de l'externalisation de fonctions gouvernementales comme dans le secteur de la défense. Les agents intérimaires du service public pourraient ainsi utiliser des informations confidentielles sur les politiques du ministère de la défense dans le but d'obtenir des contrats avec de futurs clients.

Si ces zones grises ne sont pas identifiées et gérées de manière adéquate, elles peuvent permettre aux agents publics d'abuser de leur position publique à des fins personnelles. On admet de plus en plus qu'une situation où le conflit d'intérêts est mal géré peut engendrer la corruption. Compte tenu du des transactions entre les secteurs public et privé, et des intérêts financiers en jeu, un conflit non résolu peut peser lourdement sur l'économie d'un pays. Il est notamment susceptible de fausser la concurrence et l'affectation des ressources publiques, de gaspiller l'argent public et de déclencher des scandales très médiatisés qui affaiblissent la confiance des citoyens dans les institutions publiques.

L'OCDE, à travers ses *Lignes directrices pour la gestion des conflits d'intérêts dans le service public* et ses *Principes de gouvernement d'entreprise*, aide les gouvernements à promouvoir l'intégrité et des normes de conduite élevées, tant dans le secteur public que privé. Cette synthèse traite des Lignes directrices pour la gestion des conflits d'intérêts, qui constituent la première référence internationale exhaustive destinée à aider les gouvernements à réexaminer et à moderniser leurs politiques en matière de conflit d'intérêts pour le secteur public. Il s'agit d'une approche pratique. Dans la mesure où il est impossible d'éliminer tous les conflits d'intérêts, il faut identifier correctement les intérêts privés des agents publics et les gérer de manière adéquate. Les gouvernements doivent présenter en 2006 un rapport sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des *Lignes directrices*. ■



Qu'est-ce qu'un conflit d'intérêts ?

Un conflit d'intérêts survient lorsque des agents publics doivent prendre, dans le cadre de leur mission, des décisions susceptibles d'affecter leurs intérêts privés. Par exemple, un agent public de l'Autorité de régulation des télécommunications doit décider si les frais de téléphonie mobile sont trop élevés : est-il influencé à l'idée qu'il pourrait travailler un jour pour une compagnie donnée ?

Cela fait longtemps maintenant que les gouvernements sont conscients des dangers des préjugés personnels dans la prise de décisions publiques. Mais dans le passé, ces inquiétudes se concentraient sur les sources d'influence classiques, telles que les cadeaux ou les marques d'hospitalité offerts aux agents publics, ainsi que les relations personnelles ou familiales. L'accroissement récent de la coopération avec le secteur privé a rendu la question beaucoup plus complexe, multipliant les situations propices aux conflits d'intérêts. Par exemple :

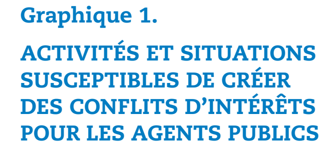
- un agent public ayant des intérêts commerciaux privés sous forme de partenariats, de possession d'actions, de participation à des conseils d'administration, d'investissements, de contrats publics, etc. ;
- un agent public ayant des liens avec d'autres organismes (par exemple, un haut fonctionnaire membre du conseil d'administration d'un organisme à but non lucratif financé par l'organisme de ce fonctionnaire par exemple) ;
- un agent public quittant sa fonction afin de travailler pour une société privée réglementée ou un cadre supérieur prenant un poste clé dans un organisme public ayant des relations commerciales avec son ancienne société.

La question essentielle est de savoir si un agent public se trouve dans une situation où ses intérêts privés pourraient influencer indûment sa façon de remplir sa mission. Les *Lignes directrices* adoptent une définition délibérément simple et pratique du conflit d'intérêts afin d'aider les organismes à répondre à cette question et, au besoin, à résoudre le problème.

Elles définissent le conflit d'intérêts comme : **« un conflit entre la mission publique et les intérêts privés d'un agent public, dans lequel l'agent public possède à titre privé des intérêts qui pourraient influencer indûment la façon dont il s'acquitte de ses obligations et de ses responsabilités. »** ■

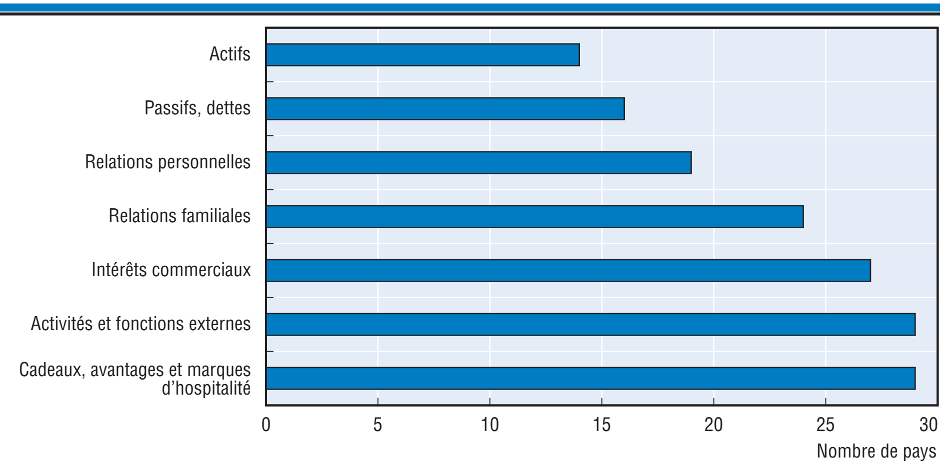
Pourquoi est-ce si important aujourd'hui ?

De récents scandales ont attiré l'attention sur le risque accru de conflit d'intérêts découlant des formes modernes de coopération entre les secteurs public et privé, telles que les partenariats public-privé, le parrainage, la sous-traitance et l'autorégulation. Les frontières entre l'emploi public et privé disparaissent également, faisant peser de



Graphique 1.

ACTIVITÉS ET SITUATIONS SUSCEPTIBLES DE CRÉER DES CONFLITS D'INTÉRÊTS POUR LES AGENTS PUBLICS



Source : Gérer les conflits d'intérêts dans le service public : Lignes directrices de l'OCDE et expériences nationales (2003).

nouvelles contraintes sur les obligations et loyautés traditionnelles liées à l'emploi. Il est possible à un représentant du secteur privé de participer au comité consultatif d'une autorité de régulation publique par exemple, ou à un agent public de siéger au conseil d'administration d'une société travaillant en partenariat avec l'organisme public qui l'emploie.

Dans le même temps, les gouvernements sont soumis à une pression accrue de la communauté des affaires et de la société dans son ensemble pour veiller à ce que les agents publics exercent leurs fonctions avec équité et impartialité, et qu'ils soient perçus comme agissant ainsi. La « tolérance zéro » envers les comportements contraires à l'éthique, notamment la corruption, est devenue la force motrice d'organisations de la société civile telles que Transparency International. Par ailleurs, on demande aux gouvernements de tenir le public informé des cas de conflit d'intérêts réels qu'ils traitent et des dispositifs internes en place permettant d'identifier et de résoudre de manière adéquate les situations propices aux conflits d'intérêts. Il suffit qu'une situation ressemble à un conflit d'intérêts pour ébranler la confiance du public, même s'il s'avère qu'il n'y a pas de conflit ou qu'il a déjà été résolu. Par exemple, un haut fonctionnaire public est actionnaire d'une entreprise en concurrence pour fournir des services à l'organisme dans lequel il travaille. Cet organisme dispose probablement de règles internes officielles visant à l'exclure de toute prise de décision dans ce type de cas, mais si ces dispositions ne sont pas connues du public, il pourrait en résulter un scandale. ■

Quelle approche les *Lignes directrices de l'OCDE* utilisent-elles et quel est leur objectif ?

Une politique efficace de gestion des conflits d'intérêts doit trouver un équilibre entre l'intérêt public (protéger l'intégrité des décisions publiques) et les intérêts privés des agents publics. Il ne s'agit pas d'interdire tout intérêt privé aux agents publics. Une approche trop stricte pourrait enfreindre les autres droits d'un agent public, et décourager des candidats potentiels de rechercher un emploi public. L'objectif immédiat d'une politique sur les conflits d'intérêts est de protéger l'intégrité des décisions politiques et administratives et de la gestion publique dans son ensemble.

Les *Lignes directrices de l'OCDE* ont été élaborées pour :

- créer un cadre de référence concret permettant de réexaminer les solutions existantes et de moderniser les mécanismes conformément aux bonnes pratiques en vigueur dans les pays de l'OCDE ;
- promouvoir une culture du service public qui permet de bien identifier les conflits d'intérêts, ainsi que de les gérer et résoudre d'une manière transparente et dans les meilleurs délais ;
- encourager les partenariats entre le secteur public et les entreprises ainsi que les organismes à but non lucratif, conformément à des normes publiques claires définissant les responsabilités des différentes parties sur le plan de l'intégrité.

Les *Lignes directrices de l'OCDE* fournissent un outil pratique qui aide les institutions publiques à préserver l'intégrité dans les prises de décisions publiques. En général, il faut pour cela :

- veiller à ce que les organismes publics disposent de normes appropriées pour promouvoir l'intégrité, et à ce qu'ils les mettent en œuvre ;
- élaborer des processus efficaces pour identifier les risques et gérer les conflits d'intérêts dans le travail quotidien ; établir également des mécanismes de responsabilité et des méthodes de gestion appropriées. Il faut donc prévoir des sanctions afin que les agents publics soient tenus personnellement responsables du respect de la lettre et de l'esprit de ces normes, mais également des encouragements pour ceux qui les respectent régulièrement.

Le principal objectif des *Lignes directrices* est d'aider les gouvernements et les organismes publics à réexaminer les politiques relatives aux conflits d'intérêts et les pratiques des



agents publics travaillant dans l'administration publique nationale. Les *Lignes directrices* peuvent également fournir des orientations d'ordre général pour d'autres branches du gouvernement, les collectivités publiques infranationales et les sociétés à capitaux publics.

Elles recommandent que toute politique relative aux conflits d'intérêts prenne en compte les risques spécifiques liés à certaines catégories d'agents, notamment les décideurs et les hauts fonctionnaires occupant des emplois supérieurs ; les agents travaillant dans des fonctions essentielles de l'État comme l'application de la loi ; et les décideurs dans des domaines sensibles, par exemple à l'interface des secteurs public et privé.

De fait, la plupart des pays membres de l'OCDE élaborent des politiques de gestion des conflits d'intérêts particulières pour ces catégories spécifiques (voir graphique 2 ci-dessous). En principe, plus le poste se situe à un niveau élevé, plus la politique est stricte et plus la transparence est nécessaire. Par exemple, on demande régulièrement aux agents de ces catégories de communiquer leurs actifs financiers et, dans le cas des très hauts fonctionnaires, ces informations sont souvent rendues publiques. ■

Quels principes les agents publics doivent-ils suivre ?

Les *Lignes directrices de l'OCDE* définissent quatre principes fondamentaux que les agents publics doivent respecter lorsqu'ils s'occupent de situations de conflit d'intérêts afin de préserver la confiance dans les institutions publiques :

Servir l'intérêt général ; favoriser la transparence ; encourager la responsabilité individuelle ; et créer une culture organisationnelle ne tolérant pas les conflits d'intérêts.

Servir l'intérêt général

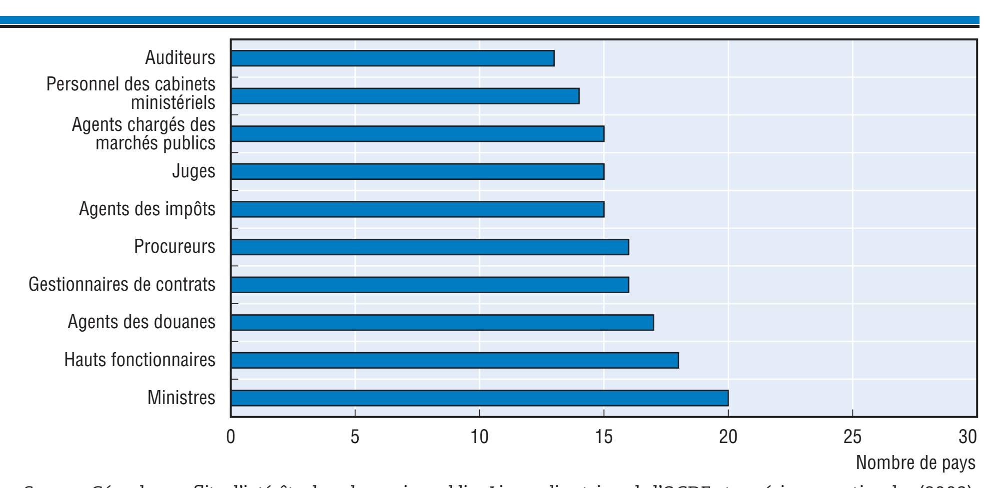
Dans leurs décisions et leurs avis, les agents publics ne doivent avoir aucune considération de gain personnel. Les préférences religieuses, professionnelles, politiques, ethniques, familiales ou autres du décideur ne doivent pas affecter l'intégrité des décisions officielles. Dans le même temps, ils doivent se défaire (ou limiter l'effet) des intérêts financiers privés, des relations personnelles ou des liens susceptibles de compromettre les décisions officielles auxquelles ils participent. Si ce n'est pas possible (on peut difficilement demander à un agent de quitter son conjoint ou ses enfants dans l'intérêt du travail), ils doivent s'abstenir de participer aux décisions officielles susceptibles d'être compromises par leurs intérêts privés.

Les agents publics doivent également s'abstenir de tirer indûment profit, à des fins privées, d'informations privilégiées non divulguées au public et obtenues dans l'exercice de leurs fonctions officielles. Ainsi, ils ne doivent pas participer à une transaction financière privée



Graphique 2.

ÉLABORATION DE POLITIQUES DE GESTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS SPÉCIFIQUES POUR DES CATÉGORIES DONNÉES D'AGENTS PUBLICS



Source : Gérer les conflits d'intérêts dans le service public : Lignes directrices de l'OCDE et expériences nationales (2003).

qui requiert l'utilisation d'informations confidentielles obtenues au travail. Par ailleurs, ils ne doivent pas abuser de leur position et des ressources de l'administration pour obtenir un gain personnel, comme accorder un contrat à une entreprise dans l'espoir d'obtenir un emploi dans celle-ci après la cessation de leurs fonctions.

Favoriser la transparence et le contrôle public

Les *Lignes directrices* précisent que les agents publics et les organismes publics doivent agir d'une manière qui soit conforme aux exigences d'un strict contrôle public. Les intérêts et liens d'ordre privé des agents publics qui sont susceptibles de porter atteinte à l'exercice désintéressé de fonctions publiques doivent être divulgués au moment de la prise de fonction, et par la suite si la situation change, afin de permettre un contrôle adéquat et une gestion correcte de la situation.

Les organismes et agents publics doivent également veiller à la cohérence et à la transparence lorsqu'ils résolvent ou traitent des situations de conflit d'intérêts, en fournissant par exemple des informations récentes sur les politiques, règles et procédures administratives de l'organisme en matière de conflit d'intérêts, ou en encourageant les discussions sur les moyens qui ont été mis en œuvre dans le passé pour traiter des situations spécifiques et ou qui seront utilisés à cet effet dans l'avenir. Les organismes doivent également encourager le contrôle de la manière dont ils gèrent ces situations, peut-être en associant les agents au réexamen de la politique actuelle de gestion des conflits d'intérêts, soit en les consultant sur les mesures de préventions futures.

Promouvoir la responsabilité individuelle et l'exemple personnel

Les agents publics, notamment ceux de l'administration publique et les hauts fonctionnaires, doivent se comporter en permanence avec intégrité, d'une manière qui serve d'exemple aux autres agents et au public. Face à des cas individuels, les hauts fonctionnaires et les gestionnaires doivent équilibrer les intérêts de l'organisme, de la personne, et du public. De plus, les agents publics assument la responsabilité d'organiser leurs affaires privées d'une manière propre à éviter tout conflit d'intérêts et d'identifier les conflits qui apparaissent et de les résoudre dans l'intérêt général. Ils peuvent ainsi céder un intérêt financier pertinent, ou déclarer un intérêt dans une affaire particulière et se retirer du processus de décision.

Créer une culture organisationnelle

Les *Lignes directrices* demandent également aux organismes publics de favoriser une culture organisationnelle qui ne tolère pas les conflits d'intérêts. Plusieurs moyens permettent d'y parvenir, comme sensibiliser le public en publiant la politique sur les conflits d'intérêts, procéder à ces rappels périodiques de celle-ci, élaborer des outils de formation pour aider les agents à la mettre en œuvre et à la comprendre, et donner des conseils concrets lorsque le besoin s'en fait sentir. Les pratiques organisationnelles doivent encourager les agents publics à divulguer les cas réels, apparents ou potentiels de conflits d'intérêts et à en débattre, et apporter des mesures de protection raisonnables contre les représailles. Les organismes publics doivent également susciter et entretenir une culture de communication ouverte et de dialogue pour favoriser l'intégrité, tout en proposant des conseils et une formation pour qu'elle soit mieux comprise. ■

Comment mettre ces principes en pratique ?

Les *Lignes directrices de l'OCDE* présentent six recommandations de politique essentielles sur les moyens d'identifier, de prévenir, de gérer et de résoudre les situations de conflit d'intérêts (voir encadré).

Cependant, la difficulté consiste à appliquer ces recommandations dans les situations réelles. Même l'identification d'une situation de conflit d'intérêts spécifique dans le travail quotidien peut s'avérer extrêmement difficile. Et la plupart des personnes jugent plus ardu encore de résoudre les intérêts conflictuels d'une manière appropriée dans un cas précis. Pour que les organismes publics puissent suivre ces recommandations, il leur

Encadré 1.

RECOMMANDATIONS ESSENTIELLES POUR LA GESTION DES CONFLITS D'INTÉRÊTS

1. Identifier les situations génératrices de conflits d'intérêts

Décrire de façon claire et réaliste les circonstances et les relations susceptibles de créer une situation de conflit d'intérêts.

Veiller à ce que la politique de gestion des conflits d'intérêts soit étayée par des stratégies et des pratiques organisationnelles permettant d'identifier les situations concrètes de conflit dans le cadre professionnel.

2. Établir des procédures d'identification, de gestion et de résolution des situations de conflit d'intérêts

Veiller à ce que les agents publics soient informés de leurs obligations en matière d'identification et de déclaration des situations de conflit d'intérêts.

Définir clairement ce qu'on attend des agents publics dans le traitement des conflits d'intérêts, afin que les gestionnaires et les agents puissent les résoudre et les gérer de manière adéquate.

3. Mettre en avant l'exemplarité et la détermination

Les gestionnaires et hauts dirigeants du service public assument la responsabilité de l'application réelle de la politique de gestion des conflits d'intérêts, en élaborant une procédure décisionnelle cohérente, en prenant des décisions fondées sur ce modèle dans les cas particuliers, en suivant et en évaluant l'efficacité de la politique et, au besoin, en améliorant ou en modifiant la politique pour la rendre plus efficace.

4. Créer un partenariat avec les agents

Assurer une large publicité, bien faire connaître et faire comprendre la politique de gestion des conflits d'intérêts par la formation et le conseil.

Rechercher les situations potentielles de conflit d'intérêts dans les domaines « à risque ».

Identifier les mesures préventives à appliquer pour éviter l'apparition de situations de conflit d'intérêts.

Instaurer et soutenir une culture organisationnelle ouverte où le traitement des conflits d'intérêts peut être librement évoqué et débattu.

5. Faire appliquer la politique relative aux conflits d'intérêts

Mettre en place des procédures sanctionnant le délit de conflit d'intérêts, et prévoir les conséquences du non-respect, notamment des sanctions disciplinaires.

Élaborer des mécanismes de surveillance pour déceler les infractions à la politique adoptée et pour prendre en compte les gains ou les avantages retirés du conflit d'intérêts.

Coordonner les mesures de prévention et d'exécution et les intégrer dans un cadre institutionnel cohérent.

Proposer un mécanisme permettant de reconnaître et de récompenser un comportement exemplaire lié à un respect constant de la politique relative aux conflits d'intérêts.

6. Instaurer un nouveau partenariat avec les entreprises et le secteur à but non lucratif

Faire participer les entreprises et le secteur à but non lucratif à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique de conflit d'intérêts applicable aux agents publics.

Anticiper les situations potentielles de conflit d'intérêts lorsque les organismes publics font appel à des représentants des entreprises et du secteur à but non lucratif au sein de conseils d'administration et de comités consultatifs.

Prévoir des mesures de protection contre les situations potentielles de conflit d'intérêts en informant les autres organismes des conséquences potentielles du non-respect et en examinant ensemble les domaines à risque élevé.

faut des instruments pratiques qui aident les agents à comprendre comment appliquer la politique en matière de conflit d'intérêts à des situations concrètes. L'OCDE a élaboré et testé un « Mode d'emploi pour gérer les conflits d'intérêts » afin de répondre à ce besoin.

Ce *Mode d'emploi* constitue un ensemble de moyens pratiques destinés à aider les gestionnaires et les agents à appliquer la politique. Au lieu de présenter un ensemble de définitions et de procédures administratives complexes, le Mode d'emploi fournit des solutions pratiques grâce auxquelles les agents peuvent identifier, gérer et résoudre les situations conflictuelles. Il s'agit de tests d'autoévaluation pour identifier les conflits d'intérêts, de listes de contrôle pour détecter les « zones à risque » et de documents de formation sous forme d'études de cas détaillées. On y trouve également des dispositions et des procédures législatives relatives aux situations de conflit d'intérêts couvrant les cadeaux, l'enregistrement des actifs et des intérêts privés pertinents ainsi que la protection des personnes dénonçant des actes répréhensibles. Les instruments s'appuient sur des exemples concrets de politique de gestion des conflits d'intérêts et des pratiques inspirées de différents pays membres de l'OCDE. Ils ont été conçus afin d'apporter des solutions applicables, qui sont susceptibles d'être adaptées lors de leur utilisation par les organismes publics. ■

Quel est l'impact des *Lignes directrices* de l'OCDE ?

Les pays membres de l'OCDE utilisent de plus en plus les *Lignes directrices* et le *Mode d'emploi* de l'OCDE pour élaborer ou réexaminer les lignes directrices et les instruments pratiques de prévention et de gestion des conflits d'intérêts. En Australie, deux commissions anti-corruption, la New South Wales Independent Commission Against Corruption et la Queensland Crime and Misconduct Commission, ont élaboré des lignes directrices modelées sur celles de l'OCDE, et ont créé une version locale du Mode d'emploi. En 2003, le Canada a réexaminé sa politique de gestion des conflits en prenant comme référence les *Lignes directrices de l'OCDE*, et a notamment actualisé les mesures applicables aux conflits d'intérêts et aux activités postérieures à un emploi public dans son code de valeurs et de l'éthique à l'usage du service public (Values and Ethics Code for the Public Service). La Hongrie a réexaminé sa politique de divulgation à la lumière des lignes directrices de l'OCDE, et a demandé à près de 60 000 agents publics de soumettre des formulaires de déclaration d'actifs. Un projet de loi traitant spécialement du conflit d'intérêts a été voté en République Slovaque. Le Portugal a réexaminé les dispositions existantes sur le conflit d'intérêts et a défini, dans un rapport publié au deuxième trimestre 2005, les orientations de la nouvelle législation. Le gouvernement espagnol a approuvé un code de bonne gouvernance en février 2005 dans lequel figure la définition du conflit d'intérêts de l'OCDE. Il a par ailleurs lancé des consultations publiques sur le projet de loi relatif au conflit d'intérêts et sur un nouveau système transparent de divulgation.

Les pays non membres de l'OCDE se sont également intéressés aux *Lignes directrices* et au *Mode d'emploi*, intérêt qui a joué un rôle majeur dans le dialogue politique avec des pays d'Europe du Sud-Est, d'Asie et de la région du Pacifique et d'Amérique latine. ■

Et pour la suite ?

La *Recommandation de l'OCDE sur les Lignes directrices pour la gestion des conflits d'intérêts dans le service public* de 2003 requiert la rédaction d'un rapport sur les progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Recommandation par les pays membres. Un rapport d'étape, prévu pour 2006, analysera la manière dont les *Lignes directrices* sont appliquées dans un secteur public en évolution rapide ; il étudiera spécialement les progrès réalisés dans des domaines essentiels situés à l'interface du secteur public et privé tels que l'emploi après une fonction dans le secteur public et le lobbying.

Les décideurs et les gestionnaires se sont de plus en plus appuyés sur les *Lignes directrices* et le *Mode d'emploi* de l'OCDE pour réexaminer, comparer, évaluer et faire évoluer les politiques existantes. Les Lignes directrices encourageront notamment la bonne gouvernance dans les pays non membres de l'OCDE dans le cadre de la Convention des Nations unies contre la corruption et de plans d'action de coopération régionale. ■

Les Synthèses de l'OCDE sont disponibles sur le site Internet de l'OCDE :
www.oecd.org/publications/Pol_brief



ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES

Pour plus d'informations

D'autres informations sur les conflits d'intérêts et la prévention de la corruption dans le service public sont disponibles sur le site Internet de l'OCDE sur l'intégrité : *www.oecd.org/gov/ethics*.

De plus amples informations sur ce sujet peuvent également être obtenues auprès de : Elodie Beth, tél. : (33-1) 45 24 96 29, mél : elodie.beth@oecd.org, et Janos Bertok, tél. : (33 1) 45 24 93 57, mél : janos.bertok@oecd.org.

Références

- OCDE (2003), **Gérer les conflits d'intérêts dans le service public : Lignes directrices de l'OCDE et expériences nationales**, ISBN 92-64-10489-5, € 40, 252 pages (ou *www.oecd.org/gov/ethics*).
- OCDE (2005), **Gestion des conflits d'intérêts dans le secteur public : Mode d'emploi**, ISBN 92-64-01823-9, € 24, 110 pages (ou *www.oecd.org/gov/ethics*).
- OCDE (2005), **Intégrité du secteur public : Un cadre d'évaluation**, ISBN 92-64-01061-0, € 55, 300 pages (ou *www.oecd.org/gov/ethics*).
- OECD (2002), **Public Sector Transparency and Accountability: Making It Happen**, ISBN 92-64-19830-X, € 45, 212 pages (ou *www.oecd.org/gov/ethics*).
- OCDE (2000), **Renforcer l'éthique dans le service public : Les mesures des pays de l'OCDE**, ISBN 92-64-18519-4, € 68, 332 pages (ou *www.oecd.org/gov/ethics*).
- OCDE (2000), **Renforcer l'éthique dans le service public : Les mesures des pays de l'OCDE**, PUMA Note de synthèse (septembre 2000), disponible sur : *www.oecd.org/gov/ethics*.
- OCDE (1999), **La corruption dans le secteur public : Panorama international des mesures de prévention**, ISBN 92-64-17071-5, € 29, 120 pages (ou *www.oecd.org/gov/ethics*).

Les publications de l'OCDE sont en vente sur notre librairie en ligne :
www.ocdelibrairie.org

Les publications et les bases de données statistiques de l'OCDE sont aussi disponibles sur notre bibliothèque en ligne : www.SourceOCDE.org

Où nous contacter ?

SIÈGE DE L'OCDE DE PARIS
2, rue André-Pascal
75775 PARIS Cedex 16
Tél. : (33) 01 45 24 81 67
Fax : (33) 01 45 24 19 50
E-mail : sales@oecd.org
Internet : *www.oecd.org*

ALLEMAGNE
Centre de l'OCDE de Berlin
Schumannstrasse 10
D-10117 BERLIN
Tél. : (49-30) 288 8353
Fax : (49-30) 288 83545
E-mail : berlin.contact@oecd.org
Internet : *www.oecd.org/deutschland*

ÉTATS-UNIS
Centre de l'OCDE de Washington
2001 L Street N.W., Suite 650
WASHINGTON DC 20036-4922
Tél. : (1-202) 785 6323
Fax : (1-202) 785 0350
E-mail : washington.contact@oecd.org
Internet : *www.oecdwash.org*
Toll free : (1-800) 456 6323

JAPON
Centre de l'OCDE de Tokyo
Nippon Press Center Bldg
2-2-1 Uchisaiwaicho, Chiyoda-ku
TOKYO 100-0011
Tél. : (81-3) 5532 0021
Fax : (81-3) 5532 0035
E-mail : center@oecdtokyo.org
Internet : *www.oecdtokyo.org*

MEXIQUE
Centre de l'OCDE du Mexique
Av. Presidente Mazaryk 526
Colonia: Polanco
C.P. 11560 MEXICO, D.F.
Tél. : (00 52 55) 9138 6233
Fax : (00 52 55) 5280 0480
E-mail : mexico.contact@oecd.org
Internet : *www.rtn.net.mx/ocde*

Les Synthèses de l'OCDE sont préparées par la Division des relations publiques de la Direction des relations publiques et de la communication. Elles sont publiées sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE.

00 2005 3Q 2 P 4